

Management Know-how

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch./ Demmler, W.*

### **Wege zur intelligenten Kostenreduktion**

Koblenz 1994

ISBN 3-89333-178-6

Institut für Marktorientierte Unternehmenführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

*Professor Dr. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

*Dipl.-Wirtsch. Ing. Wolfgang Demmler* ist bei der KSB AG seit mehreren Jahren in den Bereichen Controlling, Strategische Planung und Marketing in leitender Position tätig.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

Erhöhte Leistungsfähigkeit bei reduzierten Kosten!

Wege zur intelligenten Kostenreduktion

Christian Homburg und  
Wolfgang Demmler

Firmeninsolvenzen, Sanierungsprogramme und massive Personalanpassungen sind in Deutschland seit einiger Zeit an der Tagesordnung:

- Nach Informationen des Instituts der deutschen Wirtschaft (Köln) gab es 1992 in den alten Bundesländern 9.828 Insolvenzfälle, 16,4 % mehr als im Jahr zuvor. "Damit war die Zahl der Insolvenzen 1992, dem Jahr, in dem in Westdeutschland ein Konjunkturabschwung begann, deutlich höher als 1980, dem ersten Jahr der Rezession 1980/82. Damals gab es lediglich 6.315 Pleiten, fast 36 % weniger als 1992." - so die Analyse der Wirtschaftsforscher (iw-trends, 2/93, S. 1).
- Für 1993 geht der Verband der Vereine Creditreform von 13.500 Unternehmenszusammenbrüchen in den alten Bundesländern aus und prognostiziert für die folgenden zwei bis drei Jahre einen weiteren Zuwachs (FAZ, 09.12.1993, S. 21).
- Bezogen auf das gesamte Bundesgebiet spricht der Verband der Vereine Creditreform von einem "Nachkriegsrekord bei Unternehmensinsolvenzen" (FAZ, 30.12.1993, S. 14).
- Eine Umfrage der FAZ unter den 20 größten Industrieunternehmen in Deutschland kommt zu dem Ergebnis, daß sich der Stellenabbau auch 1994 fortsetzen wird (FAZ, 23.12.1993, S. 14).

Um keine Zweifel aufkommen zu lassen: Solche Kostensenkungsprogramme sind ein wichtiger, ja unersetzlicher Beitrag zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Allerdings gewinnt man bei näherer Betrachtung häufig den Eindruck, daß die Maßnahmen in einer Atmosphäre "operativer Hektik" erfolgen. Pauschale und hastig durchgeführte Personalanpassungen prägen vielerorts das Bild.



Die Gefahr, das Kind mit dem Bad auszuschütten, die Kosten zwar kurzfristig in den Griff zu bekommen - aber zu Lasten der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit -, ist beträchtlich. Hierauf weist auch der Verband der Vereine Creditreform hin (FAZ, 09.12.1993, S. 21): "Die Rezession verstärkt schwere Managementfehler."

Sicherlich schlagen sich in den hohen Insolvenzquoten die schwache Konjunktur sowie Strukturprobleme des Wirtschaftsstandorts Deutschland nieder. Abgesehen von diesen problematischen Rahmenbedingungen stellt sich jedoch die Frage, ob nicht viele Insolvenzen bei konsequenter und frühzeitiger Straffung des Unternehmens hätten verhindert werden können.

Auf der Basis einer Reihe von Sanierungsprojekten in produzierenden Unternehmen sind wir zu der Erkenntnis gekommen, daß es im wesentlichen **sieben zentrale Fehler** bei der Durchführung von Kostensenkungsprogrammen gibt. Wir verdeutlichen diese Fehler im folgenden und zeigen anhand von Beispielen aus erfolgreichen Sanierungsprojekten, wie man sie umgehen kann. Auf diese Weise erhält der Leser Hinweise zur Durchführung "**intelligenter Kostenreduktionen**". Hierunter verstehen wir Kostensenkungen, die aufbauend auf einer fundierten Ursachenanalyse bei wesentlichen Defiziten ansetzen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens erhalten bzw. sogar noch steigern. Das Potential solcher Ansätze ist beachtlich: Reduktionen der Gemeinkosten um bis zu 30 % sind nach den Erfahrungen der Verfasser nicht unrealistisch.

### **Fehler Nr. 1: Kostensenkung als vorübergehende Managementaufgabe**

Ein grundlegender Fehler besteht darin, Kostensenkung nicht als permanente, sondern als vorübergehende Aufgabe aufzufassen. Während Innovation und Marktentwicklung dauerhaft betrieben werden, sind Kostensenkungsprogramme in vielen Unternehmen lediglich eine Reaktion auf massive Probleme. Die Tatsache, daß eine gute Auftragslage vorhandene Strukturprobleme verdecken kann, wird häufig übersehen. Probleme treten dann um so vehementer auf, wenn die Aufträge ausbleiben.

Eine solche reaktive Handhabung der Managementaufgabe Kostensenkung führt zwangsläufig zu Problemen: Steht man bei rückläufiger Auftragsentwicklung vor der Notwendigkeit, Kosten zu senken, so ist der Zeitdruck in der Regel beträchtlich. Langfristig angelegte Maßnahmen kommen aufgrund des kurzfristigen Erfolgsdrucks nicht zum Zug. In der entstehenden "operativen Hektik" sind Fehler vorprogrammiert. Der Ausspruch, daß man ein Geschäft in guten Zeiten kaputt macht, hat seine Berechtigung: Die Vernachlässigung proaktiver Kostensenkung ist einer der schwerwiegendsten Managementfehler in guten Zeiten.



## Fehler Nr. 2: Kostensenkung ohne Identifikation der problematischen Kostentreiber

Überhöhte Personalkosten sind lediglich Symptom eines Problems. Die Erkenntnis, daß die Personalkosten zu hoch sind, führt daher noch nicht weiter - es geht um die Ursachen. Es gibt kaum etwas gefährlicheres als Personalreduktionen ohne Beseitigung der Ursachen.

Meistens resultieren Personalkostenprobleme aus Fehlern beim Management von wenigen kostentreibenden Faktoren. Die **wichtigsten kostentreibenden Faktoren** in produzierenden Unternehmen sind unseres Erachtens

- die Komplexität (Breite/Tiefe) der Produktpalette,
- die Wertschöpfungstiefe,
- die Zahl der direkt belieferten Kunden bzw. Marktsegmente,
- die Zahl der abzuwickelnden Aufträge sowie
- die Heterogenität unternehmensinterner Prozesse  
(in Produktion, Logistik und Vertrieb).

In vielen Fällen kann eine Analyse, wie und mit welchem Erfolg die Konkurrenz die Kostentreiber managt, sehr aufschlußreich sein. Wir verdeutlichen dies anhand einer Geschäftseinheit eines Herstellers von Holzbearbeitungsmaschinen. Obwohl diese Geschäftseinheit auf dem relevanten Marktsegment Marktführer ist, stellt sie einen Sanierungsfall dar.

Tabelle 1 zeigt für die neun relevanten Wettbewerber die Ausprägungen der beiden Kostentreiber "Breite der Produktpalette" und "Fertigungstiefe". Im Zusammenhang mit der Fertigungstiefe ist insbesondere zwischen Herstellern und Monteurunternehmen zu unterscheiden. Letztere agieren am Markt in ähnlicher Weise wie Händler. Sie verfügen nicht über eigene Fertigungseinrichtungen, wohl aber über Montagekapazitäten zur Realisierung kundenspezifischer Anpassungen an zugekauften Produkten. Im Zusammenhang mit Herstellern ist weiter zu differenzieren zwischen solchen Unternehmen, die eine Basistechnologie im Hause haben, und solchen Unternehmen, die nicht über eine Basistechnologie verfügen. Die höchste Fertigungstiefe weisen Hersteller mit Basistechnologie auf, die niedrigste Monteurunternehmen.

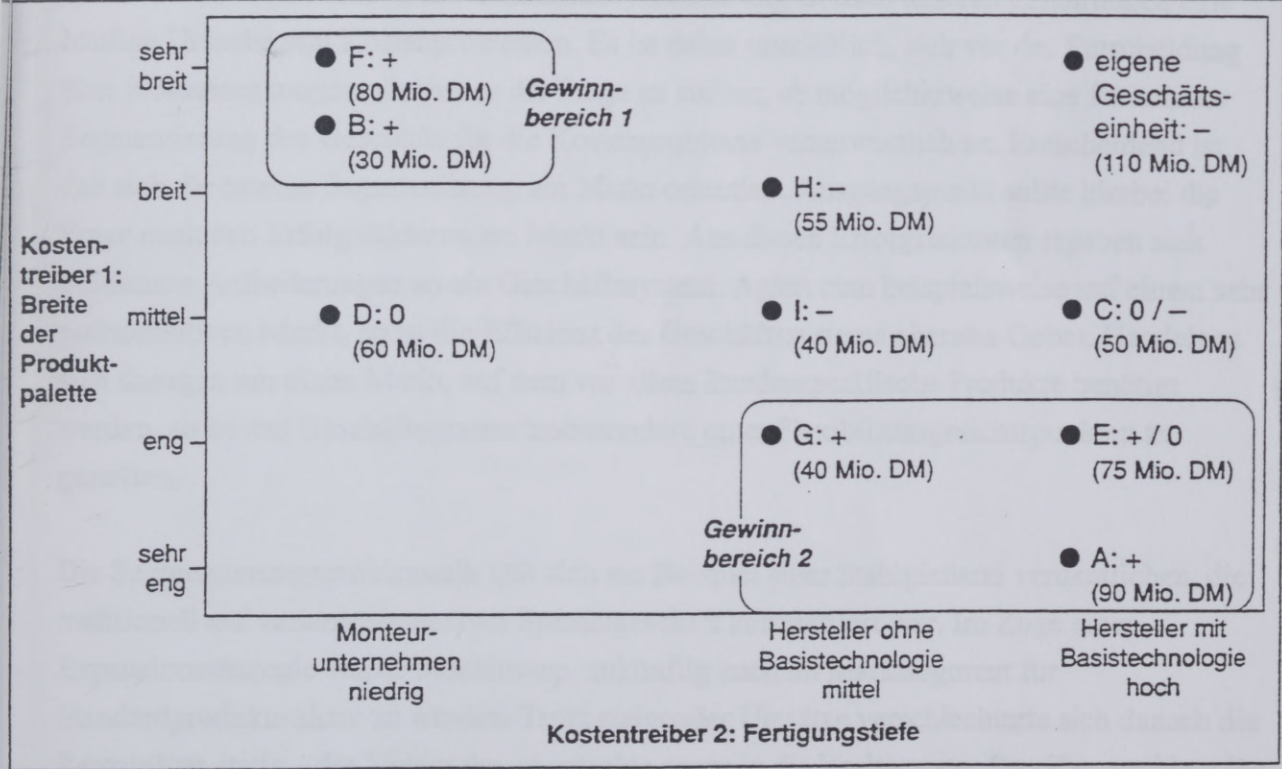
Tabelle 1: Gestaltung kostentreibender Faktoren von neun Wettbewerbern einer zu sanierenden Geschäftseinheit eines Herstellers von Holzbearbeitungsmaschinen

Wettbewerber	Breite der Produktpalette (Kostentreiber 1) sehr breit / breit / mittel / eng / sehr eng	Fertigungsstufen (Kostentreiber 2)		Umsatzvolumen (in Millionen DM)	Rentabilität
		Hersteller mit Basistechnologie	Hersteller ohne Basistechnologie		
A	sehr eng	X		90	+
B	breit bis sehr breit			30	+
C	mittel	X		50	0 / -
D	mittel			60	0
E	eng	X		75	+ / 0
F	sehr breit			80	+
G	eng		X	40	+
H	breit		X	55	-
I	mittel		X	40	-
eigene Geschäftseinheit	sehr breit	X		110	-



Zusätzlich enthält Tabelle 1 auch Angaben zum Umsatzvolumen (in Inflationsbereinigter Durchschnitt der letzten drei Jahre) und zur Rentabilität (approximative Angaben in Form von +, 0 bzw. -). In Abbildung 1 sind diese Daten graphisch veranschaulicht. Es zeigt sich, daß die Rentabilität im wesentlichen von der Gestaltung der beiden Kostentreiber abhängt: Nur Geschäftseinheiten, die in der Graphik links oben (geringe Fertigungstiefe und breite Produktpalette) oder rechts unten (hohe Fertigungstiefe und eng begrenzte Produktpalette) angesiedelt sind, erwirtschaften Gewinne. Dieser Sachverhalt gilt unabhängig vom Umsatzvolumen.

Abbildung 1: Darstellung der Gestaltung der Kostentreiber





Hiermit ist auch die prekäre Situation der eigenen Geschäftseinheit (Verluste trotz Marktführerschaft) erklärt: Die Kombination von hoher Fertigungstiefe und sehr breiter Produktpalette ist das Kernproblem. Die profitablen Wettbewerber haben ausnahmslos hohe Ausprägungen bei einem Kostentreiber und niedrige beim zweiten Kostentreiber (Gewinnbereiche in Abbildung 1). Für die zu sanierende Geschäftseinheit ergibt sich die Notwendigkeit, einen der beiden Kostentreiber grundsätzlich anders zu gestalten. Im vorliegenden Beispiel wurde die Sanierung u. a. durch eine drastische Reduktion des Produktprogramms erreicht. Hierdurch wurde auch eine 22 % ige Senkung des Gemeinkostenpersonals ermöglicht. Dieses Beispiel verdeutlicht, daß Personalanpassungen nicht Ansatzpunkt, sondern Konsequenz von Sanierungsmaßnahmen sind.

### **Fehler Nr. 3: Kostensenkung ohne Durchleuchtung der Geschäftssegmentierung**

Eine fehlende bzw. unlogische Geschäftssegmentierung ist nach unseren Erfahrungen eine häufige Ursache von Kostenproblemen. Es ist daher unerläßlich, sich vor der Entscheidung über Kostensenkungsmaßnahmen die Frage zu stellen, ob möglicherweise eine fehlerhafte Segmentierung des Geschäfts für die Kostenprobleme verantwortlich ist. Entscheidend ist, daß sich die interne Segmentierung am Markt orientiert. Ausgangspunkt sollte hierbei die Frage nach den Erfolgsfaktoren am Markt sein. Aus diesen Erfolgsfaktoren ergeben sich bestimmte Anforderungen an ein Geschäftssystem. Agiert man beispielsweise auf einem sehr preissensitiven Markt, so ist die Effizienz des Geschäftssystems oberstes Gebot. Handelt es sich dagegen um einen Markt, auf dem vor allem kundenspezifische Produkte benötigt werden, so ist das Geschäftssystem insbesondere unter Flexibilitätsgesichtspunkten zu gestalten.

Die Segmentierungsproblematik läßt sich am Beispiel einer Stahlgießerei verdeutlichen, die traditionell auf variantenintensives Spezialgeschäft konzentriert war. Im Zuge einer Expansionsstrategie wurde beschlossen, zukünftig auch im Marktsegment für Standardprodukte aktiv zu werden. Trotz steigender Umsätze verschlechterte sich danach die Rentabilität stetig - das Unternehmen rutschte sogar in die Verlustzone. Das Kernproblem lag darin, daß zwei Segmente mit unterschiedlichen Erfolgsfaktoren (nämlich das Geschäft mit Standardprodukten und das mit Spezialprodukten) und unterschiedlichen Anforderungen an alle Stufen des Geschäftssystems (Produktion, interne Logistik, Auftragsabwicklung, Marketing und Vertrieb) miteinander vermischt waren. Es erfolgte keine klare Orientierung an den spezifischen Anforderungen eines Segments - das Unternehmen saß "zwischen den Stühlen".

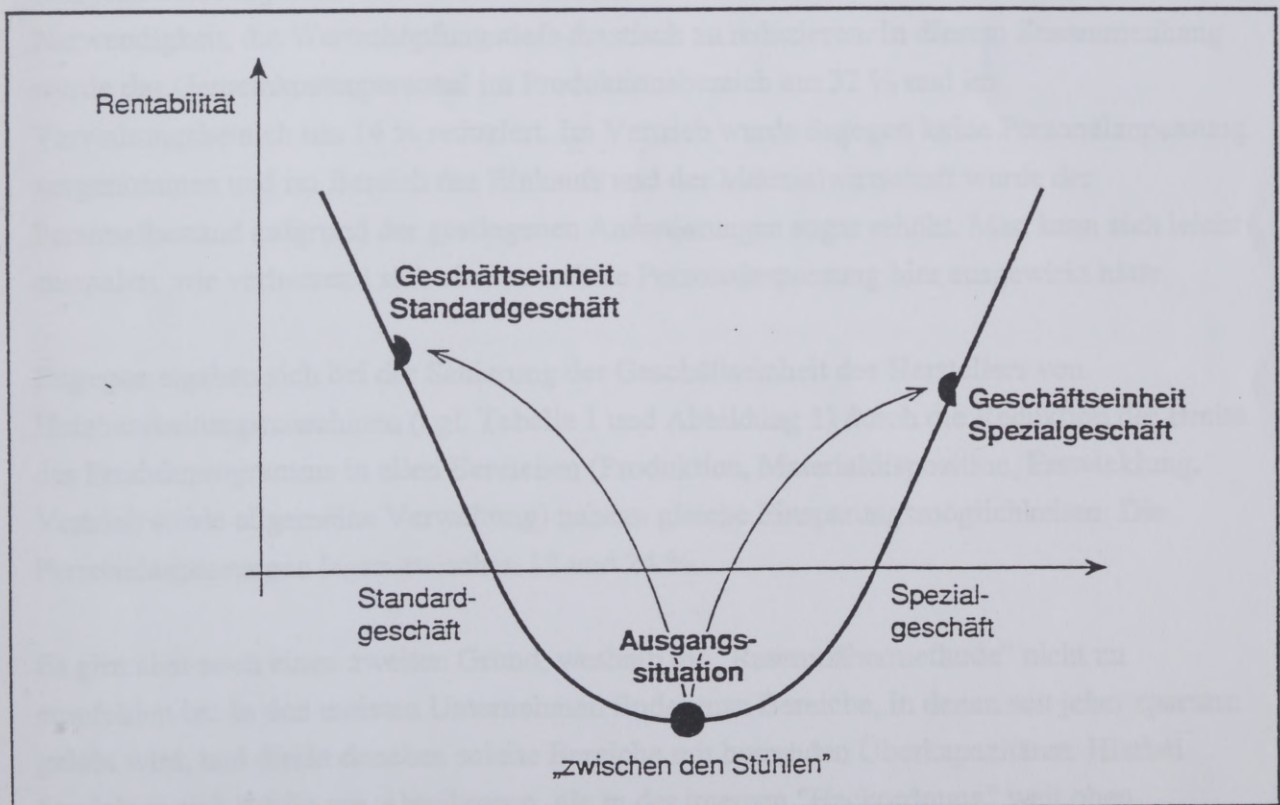
Die Trennung dieser beiden Geschäftsfelder führte zum Erfolg. Im Rahmen der Neusegmentierung wurden zwei Geschäftseinheiten für das Standard- bzw. das



Spezialgeschäft gebildet und organisatorisch weitgehend voneinander getrennt. Die Kostenstrukturen wurden anschließend in beiden Geschäftseinheiten unabhängig voneinander optimiert, wobei im Standardgeschäft durch den Wegfall des "Ballasts des Spezialgeschäfts" eine nachhaltige Straffung erzielt wurde. Gut ein Jahr nach der Neusegmentierung erwirtschafteten beide Geschäftseinheiten Gewinne (vgl. Abbildung 2).

Die Beobachtung, daß Fehler in der Geschäftssegmentierung die Ursache von Kostenproblemen sind, haben wir in vielen Fällen gemacht: Stark heterogene Marktsegmente stellen unterschiedliche Anforderungen an das Geschäftssystem. Werden solche Segmente "unter einem Dach" ohne entsprechende organisatorische Trennung bearbeitet, so führt der Versuch, divergierenden Anforderungen gerecht zu werden, nahezu zwangsläufig zu Kostenproblemen.

Abbildung 2: Neu-Segmentierung als Schlüssel zur Sanierung





Die Problematik einer solchen Positionierung zwischen den Stühlen läßt sich gut anhand der von Harvard-Professor Michael Porter aufgestellten U-Kurve verdeutlichen (vgl. Abbildung 2).

#### **Fehler Nr. 4: Kostensenkung "by Rasenmäher"**

"20 % weniger Personal in jeder Abteilung", "30 % weniger Sachkosten in allen Funktionsbereichen" - das ist Kostenmanagement "by Rasenmäher". Derartige Kostensenkungsprogramme schließen sich häufig direkt - also ohne Ursachenanalyse - an die Erkenntnis an, daß die Kosten zu hoch sind. Je nachdem, wo die Ursachen der zu hohen Kosten liegen, fallen diese aber in der Regel in unterschiedlichen Bereichen an. Unterläßt man eine solche Analyse im Vorfeld des Sanierungsprojekts, so kann dies gefährliche Konsequenzen haben: Man läuft bei pauschalen Kostensenkungen Gefahr, die Funktionsfähigkeit einzelner Bereiche zu beeinträchtigen, während in anderen Bereichen das tatsächlich vorhandene Kostensenkungspotential gar nicht ausgeschöpft wird.

Beispielsweise ergab die Kostentreiberanalyse bei einem Hersteller von Wälzlagern die Notwendigkeit, die Wertschöpfungstiefe drastisch zu reduzieren. In diesem Zusammenhang wurde das Gemeinkostenpersonal im Produktionsbereich um 32 % und im Verwaltungsbereich um 14 % reduziert. Im Vertrieb wurde dagegen keine Personalanpassung vorgenommen und im Bereich des Einkaufs und der Materialwirtschaft wurde der Personalbestand aufgrund der gestiegenen Anforderungen sogar erhöht. Man kann sich leicht ausmalen, wie verheerend sich eine pauschale Personalanpassung hier ausgewirkt hätte.

Dagegen ergaben sich bei der Sanierung der Geschäftseinheit des Herstellers von Holzbearbeitungsmaschinen (vgl. Tabelle 1 und Abbildung 1) durch die Reduktion der Breite des Produktprogramms in allen Bereichen (Produktion, Materialdisposition, Entwicklung, Vertrieb sowie allgemeine Verwaltung) nahezu gleiche Einsparungsmöglichkeiten: Die Personalanpassungen lagen zwischen 18 und 24 %.

Es gibt aber noch einen zweiten Grund, weshalb die "Rasenmähermethode" nicht zu empfehlen ist: In den meisten Unternehmen findet man Bereiche, in denen seit jeher sparsam gelebt wird, und direkt daneben solche Bereiche mit horrenden Überkapazitäten. Hierbei handelt es sich häufig um Abteilungen, die in der internen "Hackordnung" weit oben rangieren und bei Verteilungskämpfen regelmäßig das bessere Ende für sich haben. Diese genauso zu behandeln wie die traditionell Sparsamen, kann offensichtlich nicht sinnvoll sein. Wann sollen "heilige Kühe" denn überhaupt geschlachtet werden, wenn nicht bei Sanierungs- oder Kostensenkungsprojekten?



## **Fehler Nr. 5: Kostensenkung ohne Fokussierung**

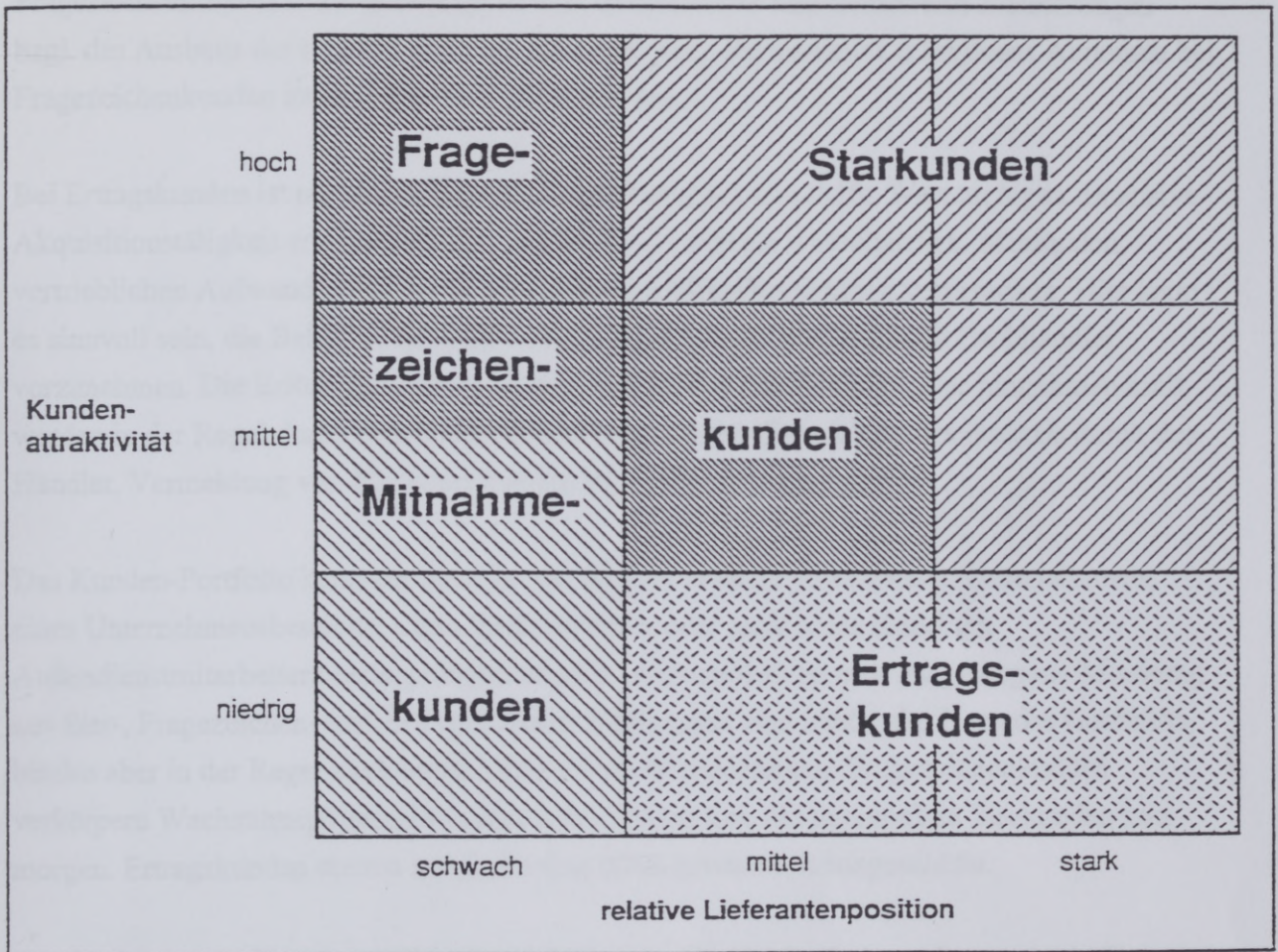
Verzettelung ist in Unternehmen mit Kostenproblemen ein allgegenwärtiges Problem. Nachhaltige Kostensenkung ist daher zwangsläufig mit einer Bereinigung bisheriger Aktivitäten verbunden: Fokussierung - Konzentration auf Kernaktivitäten - lautet das Gebot der Stunde. Fokussierung kann in den unterschiedlichsten Formen auftreten: Fokussierung auf ausgewählte Produkte, auf spezielle Stufen in der Wertschöpfungskette, auf bestimmte Kundengruppen, usw. Fokussierung bedeutet, Verzettelung rückgängig zu machen.

Wie nachhaltig Verzettelung die Produktivität beeinträchtigen kann, wollen wir am Beispiel des Vertriebsbereichs eines Herstellers von Schwerarmaturen verdeutlichen. Dieser Hersteller unterhält einen eigenen Außendienst. Als Meßlatte für die "Produktivität" eines Außendienstmitarbeiters dient der jährliche Auftragseingang, der im Durchschnitt bei 3.6 Millionen DM liegt. In einem Sanierungsprojekt wurden die Produktivitäten für drei Außendienstmitarbeiter untersucht. Diese liegen in zwei Fällen mit 4.1 bzw. 4.4 Millionen DM deutlich über dem Branchendurchschnitt und in einem Fall mit 2.7 Millionen DM deutlich darunter.

Den Ursachen dieser Diskrepanz wurde mit Hilfe des Kunden-Portfolios auf den Grund gegangen. Hier werden Kunden auf der Basis ihrer Attraktivität und der Position, die man als Lieferant bei diesen Kunden einnimmt, in einem zweidimensionalen Schema positioniert (vgl. Abbildung 3). In die Beurteilung der Kundenattraktivität können neben dem Abnahmevolumen das Wachstum dieses Volumens, die Erlösqualität, das Image des Kunden (Nutzung als Referenzkunde), seine Kooperationsbereitschaft und weitere ähnliche Kriterien einfließen. Die Lieferantenposition wird in der Regel über den Lieferantenanteil in Relation zum stärksten Wettbewerber gemessen.



Abbildung 3: Das Kunden-Portfolio





Das Kunden-Portfolio liefert eine Typologisierung der Kunden in vier Kategorien (vgl. Abbildung 3). Anhand dieser Typologie lassen sich grundsätzliche Aussagen zur wirtschaftlichen Steuerung von Vertriebsaktivitäten machen: Die Besuchstätigkeit sollte sich auf Starkunden und Fragezeichenkunden konzentrieren. Die intensive Bearbeitung eines Fragezeichenkunden sollte allerdings an klar quantifizierte und terminierte Zielsetzungen bzgl. des Ausbaus der eigenen Position gekoppelt sein. Permanentes erfolgloses Anrennen bei Fragezeichenkunden ist in jedem Fall zu vermeiden.

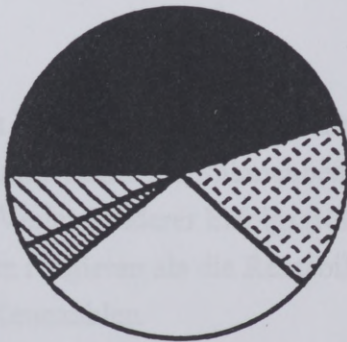

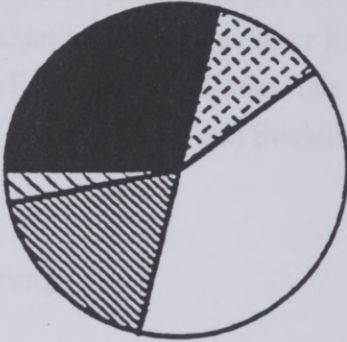
Bei Ertragskunden ist auf eine effiziente Abwicklung des Geschäfts Wert zu legen. Intensive Akquisitionstätigkeit erweist sich hier in der Regel nicht als wirtschaftlich. Minimalen vertrieblichen Aufwand sollte die Bearbeitung von Mitnahmekunden verursachen. Hier kann es sinnvoll sein, die Belieferung nicht direkt, sondern über entsprechende Fachhändler vorzunehmen. Die Erlösschmälerungen, die man beim Verkauf an Händler hinnehmen muß, werden in der Regel durch reduzierte Abwicklungskosten (Bündelung des Bedarfs durch den Händler, Vermeidung von Kleinstaufträgen) bei weitem kompensiert.

Das Kunden-Portfolio kann zur Analyse der Kundenstruktur eines ganzen Unternehmens, eines Unternehmensbereichs, eines Verkaufsbüros oder auch eines einzelnen Außendienstmitarbeiters herangezogen werden. Anzustreben ist eine ausgewogene Mischung aus Star-, Fragezeichen- und Ertragskunden. Starkunden sind häufig der Kern des Geschäfts, binden aber in der Regel auch beträchtliche Vertriebsressourcen. Fragezeichenkunden verkörpern Wachstumspotentiale - unter ihnen finden sich die potentiellen Starkunden von morgen. Ertragskunden dienen zur Sicherung eines gewissen Basisgeschäfts.

Tabelle 2 zeigt die Kundenstrukturen der drei Außendienstmitarbeiter mit unterschiedlichen Produktivitäten. Es ist klar ersichtlich, wie wichtig die Kundenstruktur für die Erreichung einer wettbewerbsfähigen Produktivität im Vertrieb ist. Außendienstmitarbeiter 1 hat eine sehr gute Kundenstruktur. Die Schwerpunkte liegen bei Star- und Ertragskunden. Zudem besteht ein interessantes Potential an Fragezeichenkunden. Der Anteil von Mitnahmekunden ist gering. Ähnlich fällt die Beurteilung bei Außendienstmitarbeiter 2 aus. Allerdings ist das Potential an Fragezeichenkunden recht gering. Sehr problematisch ist dagegen die Kundenstruktur von Außendienstmitarbeiter 3. Sie weist einen hohen Anteil von Mitnahmekunden auf.



**Tabelle 2: Produktivität und Kundenstruktur  
von drei Außendienstmitarbeitern eines Maschinenbauunternehmens**

	Außendienst- mitarbeiter 1	Außendienst- mitarbeiter 2	Außendienst- mitarbeiter 3
Produktivität (jährlicher Auf- tragseingang)	hoch 4,1 Mio. DM	hoch 4,4 Mio. DM	gering 2,7 Mio. DM
Verteilung des Auftrags- eingangs nach Kundengruppen			
<div> <div>■ Starkunden</div> <div>▨ Freigezeckenkunden</div> <div>□ Ertragskunden</div> <div>▤ Milnahmekunden</div> <div>▧ Händler</div> </div>			

Hieraus ist klar ersichtlich, wie wichtig die Kundenstruktur für die Erreichung einer wettbewerbsfähigen Produktivität im Vertrieb ist. Im vorliegenden Fall wurde die Produktivität von Außendienstmitarbeiter 3 nachhaltig gesteigert, indem auf die Bearbeitung weniger attraktiver Kunden ganz bzw. teilweise verzichtet wurde. Viele dieser Kunden wurden anschließend über entsprechend spezialisierte Fachhändler beliefert. Die freiwerdenden Zeitressourcen wurden konsequent auf Fragezeichen- und Starkunden konzentriert.

#### **Fehler Nr. 6: Kostensenkung ohne Prozeßoptimierung**

Unwirtschaftliche Prozesse sind eine der größten Kostenfallen. Besonders groß sind die Defizite häufig bei abteilungsübergreifenden Prozessen wie z. B. Auftragsabwicklung, Qualitätssicherung usw. Es zeigt sich, daß Mitarbeiter einer Abteilung meistens gar nicht wissen, welche Auswirkungen die Art ihrer Aufgabenerfüllung in anderen Abteilungen hat. Möchte man Kosten durch Straffung von Abläufen im Unternehmen reduzieren, so ist es daher unerlässlich, sich mit abteilungsübergreifenden Prozessen zu befassen. Abbau von Koordinations- und Informationsdefiziten ist hier vorrangiges Gebot. Es gilt, gegen Abteilungsegoismen vorzugehen. Die Qualität des Gesamtprozesses muß gemeinsames Ziel sein. Das Denken in Prozessen muß das Denken in engen, abteilungsbezogenen Kategorien ersetzen. Ablaufoptimierung innerhalb von Abteilungen löst die Probleme in der Regel nicht.

#### **Fehler Nr. 7: Kostensenkung ohne Erfolgskontrolle durch kurzfristig aussagefähige Kennzahlen**

Ein kritischer Aspekt in jedem Kostensenkungsprojekt ist die Messung des kurzfristigen Erfolgs. Nachhaltige Rentabilitätssteigerungen treten unter normalen Rahmenbedingungen erst nach 6 - 8 Monaten auf. Es ist daher wichtig, den Verlauf anderer Erfolgsgrößen ebenfalls zu beobachten, die schneller auf Strukturveränderungen reagieren als die Rentabilität. Dies gilt in der Regel für eine Reihe von aussagekräftigen Kennzahlen.



Abbildung 4: Erfolgskontrolle mit Kennzahlen aus Logistik und Vertrieb

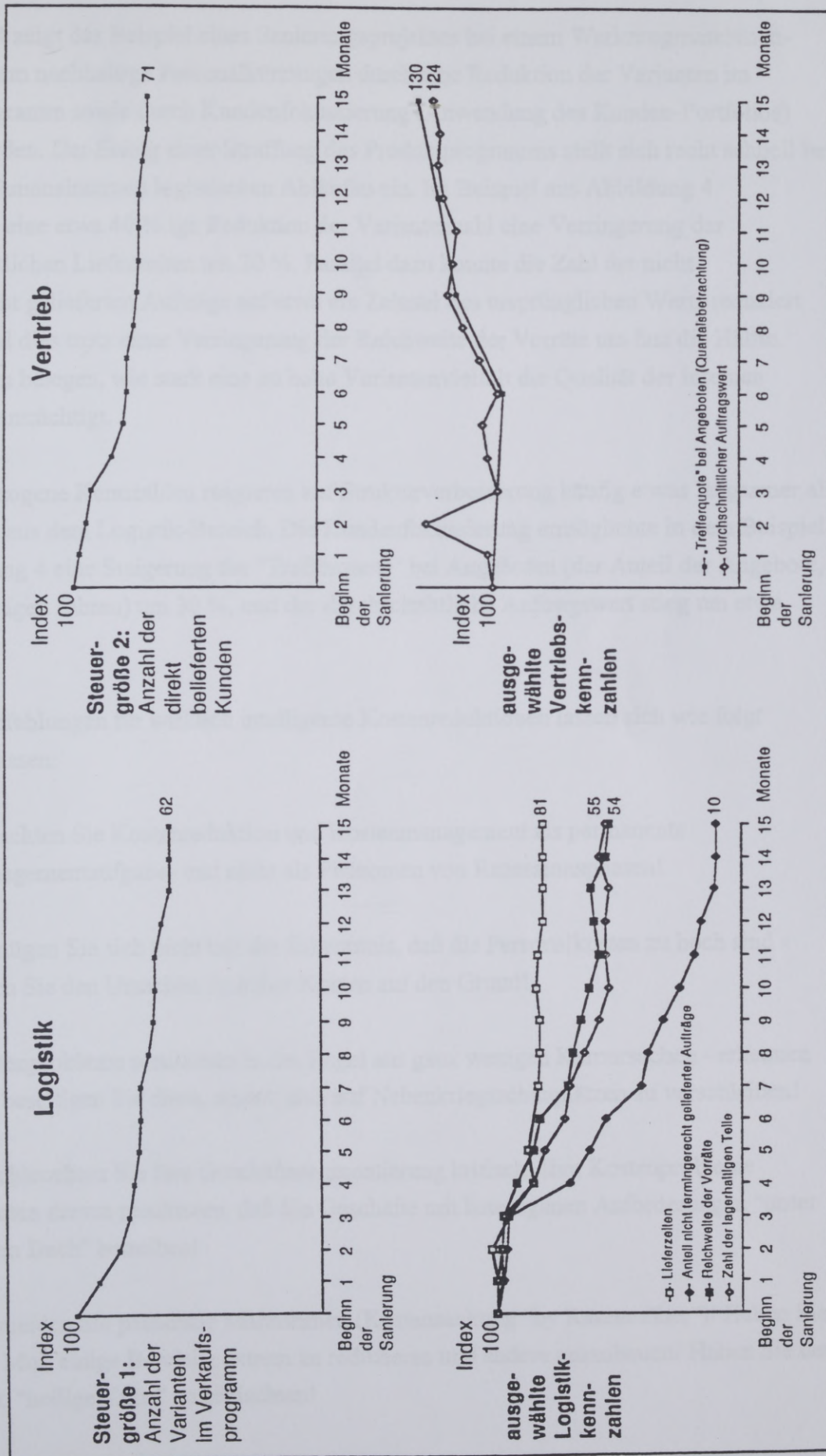


Abbildung 4 zeigt das Beispiel eines Sanierungsprojektes bei einem Werkzeugmaschinenbauer, bei dem nachhaltige Personalkürzungen durch eine Reduktion der Varianten im Produktprogramm sowie durch Kundenfokussierung (Anwendung des Kunden-Portfolios) erreicht wurden. Der Erfolg einer Straffung des Produktprogramms stellt sich recht schnell bei den unternehmensinternen logistischen Abläufen ein. Im Beispiel aus Abbildung 4 ermöglichte eine etwa 40 % ige Reduktion der Variantenzahl eine Verringerung der durchschnittlichen Lieferzeiten um 20 %. Parallel dazu konnte die Zahl der nicht termingerecht gelieferten Aufträge auf etwa ein Zehntel des ursprünglichen Werts reduziert werden - und dies trotz einer Verringerung der Reichweite der Vorräte um fast die Hälfte. Diese Zahlen belegen, wie stark eine zu hohe Variantenvielfalt die Qualität der internen Abläufe beeinträchtigt.

Vertriebsbezogene Kennzahlen reagieren auf Strukturverbesserung häufig etwas langsamer als Kennzahlen aus dem Logistik-Bereich. Die Kundenfokussierung ermöglichte in dem Beispiel aus Abbildung 4 eine Steigerung der "Trefferquote" bei Angeboten (der Anteil der Angebote, die zu Aufträgen führen) um 30 %, und der durchschnittliche Auftragswert stieg um etwa 25 %.

Unsere Empfehlungen für wirklich intelligente Kostenreduktionen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Betrachten Sie Kostenreduktion und Kostenmanagement als permanente Managementaufgabe- und nicht als Phänomen von Rezessionsphasen!
2. Begnügen Sie sich nicht mit der Erkenntnis, daß die Personalkosten zu hoch sind - gehen Sie den Ursachen zu hoher Kosten auf den Grund!
3. Kostenprobleme resultieren in der Regel aus ganz wenigen Kernursachen - erkennen und beseitigen Sie diese, anstatt sich auf Nebenkriegsschauplätzen zu verschleißen!
4. Durchleuchten Sie Ihre Geschäftssegmentierung kritisch! Ihre Kostenprobleme könnten daraus resultieren, daß Sie Geschäfte mit heterogenen Anforderungen "unter einem Dach" betreiben!
5. Vermeiden Sie pauschale Maßnahmen (Kostensenkung "by Rasenmäher")! Haben Sie den Mut, einige Bereiche extrem zu reduzieren und andere auszubauen! Haben Sie den Mut, "heilige Kühe" zu schlachten!



6. Verbinden Sie Kostensenkungen mit der Fokussierung auf Kernaktivitäten! Haben Sie den Mut, Kunden, Märkte oder Produkte aufzugeben!
7. Verwirklichen Sie abteilungsübergreifende Prozeßorientierung! Informationsdefizite zwischen Abteilungen sowie Abteilungsegoismen können eine schlimme Kostenfalle sein!
8. Bilden Sie aussagefähige Kennzahlen zur Messung des kurzfristigen Erfolgs! Betreiben Sie "Management by Fact"!